



Dit kompas is bedoeld om leden van rekenkamer(commissies) te ondersteunen bij het sturen op eigen professionaliteit. Elke rekenkamer(commissie) <sup>1</sup> {verder - *in deze conceptversie* - kortheidshalve: R} stelt kwaliteitseisen aan het openbaar bestuur.<sup>2</sup> Dat vereist dat de R zelf ook professioneel werkt. Daarnaast is professioneel handelen natuurlijk ook een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit van de R.

Echter, R's hebben veel vrijheid in hoe zij hun werk organiseren en uitvoeren. Er zijn niet veel wettelijke voorschriften.<sup>3</sup> Wel zijn de omvang (aantal leden), de samenstelling (wel/geen raadsleden) en het budget doorgaans per verordening vastgelegd. Maar binnen die kaders hebben R's veel vrijheid om zelf te bepalen wat ze doen en hoe, met wie, waarom en wanneer zij dat doen. Dankzij die vrijheid kunnen zij hun werk inrichten op basis van wat past in hun specifieke politiek-bestuurlijke context. We zien dan ook een grote variëteit in R's.

### *Geen ultiem kader*

Dat betekent ook dat er geen ultieme R is. En dat er dus ook geen allesomvattende checklist of standaard voor 'De Professionele R' valt te maken. Elke R kan (of moet) voor een groot deel zelf bepalen hoe zij werkt. En elke R kan ook zelf bepalen in welke mate zij die werkwijze vastlegt (bijv. in een protocol, gedragscode of werkwijze). Steeds speelt de afweging tussen enerzijds zaken gedetailleerd vastleggen (en uitdragen), versus anderzijds zaken globaal benoemen en open en flexibel blijven. Er is vaak een spanning tussen borgen en flexibel kunnen opereren. Je moet geen keurslijf maken dat geen ruimte voor beweging biedt.<sup>4</sup> Maar als je alles vaag en open laat, ben je minder duidelijk en voorspelbaar.

Als je als R professionaliteits-eisen wilt opstellen en vastleggen, is het dus laveren tussen gedetailleerde uitwerking en benoemen van hoofdlijnen. Je kunt niet elke onderzoeksstap volledig 'vangen' in codes, protocollen of werkinstructies. Nu ja, dat kan misschien wel, maar dat wordt waarschijnlijk onwerkbaar. Uiteraard zijn er al diverse handboeken voor 'goed rekenkameronderzoek'<sup>5</sup>, en diverse gedragscodes, protocollen et cetera. Daarin kun je goede inzichten opdoen, maar vaak blijken die documenten als geheel niet zo goed te passen voor

---

<sup>1</sup> Er zijn verschillende soorten rekenkamers en rekenkamercommissies:

- rekenkamercommissies met enkel raadsleden, enkel externen of gemengd.
- rekenkamercommissies die voor 1 of voor meer gemeenten werken.
- rekenkamervarianten: eenhoofdig, collegiaal, gemeenschappelijk, R'dams model (met/zonder eigen onderzoeksstaf)
- rekenkamer(commissie)s met wel/geen eigen onderzoeksstaf

Om het Kompas niet te complex te maken, wordt geen expliciet onderscheid naar al die soorten gemaakt. Niet alle aandachtspunten en afwegingen zijn voor elke soort in gelijke mate van belang. We gaan ervan uit dat elke R daar zelf in de afwegingen rekening mee kan houden.

<sup>2</sup> Dit Kompas is voor rekenkamer(commissie)s van gemeente, provincies en waterschappen. Omwille van de leesbaarheid gaan we in de tekst steeds uit van een gemeentelijke rekenkamer(commissie), omdat er daar het meest van zijn.

<sup>3</sup> Wel is voor een rekenkamer meer wettelijk voorgeschreven dan voor een rekenkamerfunctie.

<sup>4</sup> Als in je verordening opneemt dat R rapporten maakt (en daarbij een stevige procedure vastlegt), ben je transparant op dat aspect, maar dan is een rekenkamerbrief of film geen optie meer

<sup>5</sup> Bijv. Herweijer en Polhuis (2017) Kennismaken met Rekenkamerwerk; Freeke et al (2010) "De Lokale Rekenkamer", Handboek Rekenkamer Leiderdorp (2015); Onderzoekshandboek Rekenkamer Rotterdam (2016); het Kwaliteitshandvest van de G4; NVRR (2008) Handreiking onderzoek lokale Rekenkamers en Rekenkamercommissies.

jouw specifieke situatie. Het is daarom niet zo verstandig om klakkeloos werkwijzen/normen/regels over te nemen en die dan af te vinken. De regel is geen doel op zich. Het gaat om het doel van de regel: wat wil je er mee bereiken?

### Opzet

Het Kompas geeft daarom richting, maar schrijft niet voor. Het is opgezet aan de hand van de volgende onderwerpen: doel/visie, samenstelling, ondersteuning, contacten, programmering, onderzoeksproces en evaluatie {NB indeling kan nog wijzigen}. Per onderwerp presenteren we steeds een aantal aandachtspunten, afwegingen (helpende vragen) en adviezen, waarmee jouw R zelf de koers op kwaliteit kan bepalen. Voor sommige R's zijn dit mogelijk open deuren, voor anderen zijn het nieuwe inzichten om verder te komen.

Per onderwerp behandelt het Kompas:

- Introductie: waarom is het onderwerp van belang voor professionaliteit
- Aandachtspunten: wat speelt er, waar moet je aan denken (valkuilen & kansen)
- Afwegingen: welke keuzen liggen voor {of term: vraagstukken?}
- Voorbeelden: goede voorbeelden/handvatten/tips {inspirerend of vooral praktisch?}

Dit Kompas is dus geen (ultiem) handboek, maar een aanvullend instrument voor die punten waarop uit de praktijk is gebleken dat het duidelijk beter kan of moet. Het is dan ook niet compleet en alomvattend. We kiezen ervoor om dit beknopt en behapbaar te houden.<sup>6</sup>  
{NB Wellicht door per onderwerp bijv. uit te gaan van max. 10 aandachtspunten, 10 afwegingen en 5 voorbeelden}

### Hoe te gebruiken

Met dit Kompas kun je binnen de R in gesprek te gaan over doel en werkwijze van de R om na te gaan hoe het werk (nog) professioneler kan worden gemaakt. Zijn er aandachtspunten waar je nog niet aan hebt gedacht, afwegingen die nog niet expliciet zijn besproken? Een gesprek daarover kan leiden tot 'verinnerlijking' van wat jullie van belang vinden rond professionaliteit. En dat kan op zichzelf al een bijdrage leveren aan het (nog) professioneler werken van je R.<sup>7</sup> Kortom: bewust maken van afwegingen, bepalen welke doelen je daarbij nastreeft en zo nodig bewust overnemen van passende voorbeelden (werkwijzen en normen).<sup>8</sup> Niet alle aandachtspunten zijn voor elke R relevant. Niet alle afwegingen moeten per se gemaakt worden. Ga zelf na wat voor jouw R bruikbaar is. Het Kompas kan gebruikt worden op een heidag, voor collegiale intervisie met een andere R, of bij het opstellen of actualiseren van een kwaliteitsdocument, maar ook als naslagwerk voor als het op een bepaald onderwerp niet lekker loopt.

Het Kompas is een levend document, dat regelmatig geactualiseerd wordt. Heb je nog verbeteringen, inzichten, voorbeelden die het Kompas beter kunnen maken? Mail ze naar [vstipdonk@planet.nl](mailto:vstipdonk@planet.nl).<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Op de NVRR-Wiki zijn nog veel meer instrumenten/tips te vinden: <https://wiki.nvrr.nl/>

<sup>7</sup> Je kunt het helemaal uitschrijven hoe het werk gedaan moet worden, maar is de geest van de regel in papier te vangen? Gaan mensen het dan ook zo doen?

<sup>8</sup> Want dat elke R in belangrijke mate zelf zijn werkwijze kan bepalen, betekent niet dat je alles zelf moet verzinnen. Er zijn al veel handreikingen en goede voorbeelden. Elke R kan daaruit putten voor zijn eigen aanpak, en die vastleggen in protocollen, werkwijze, verordening. In dit Kompas geeft per onderwerp een aantal adviezen/goede voorbeelden.

<sup>9</sup> {Nb uiteindelijk wijzigen in [info@nvrr.nl](mailto:info@nvrr.nl)}

# 1. Doel/Visie

## *Introductie*

Elke R moet duidelijk kunnen maken wat de aard en het doel van haar werk zijn. Een R moet bijdragen aan doelmatiger en transparanter bestuur, en moet dan zelf het goede voorbeeld geven.<sup>10</sup> Daarnaast is een duidelijk doel nodig om de eigen effectiviteit te kunnen bepalen. Om effectief te zijn, moet je weten welk effect je nastreeft. En een duidelijk doel helpt om een passende werkwijze (houding, procedures en normen) te hanteren.

## *Aandachtspunten*

- Om effectief te zijn, moet je bepalen wat voor effect je nastreeft. Dat kun je in algemene zin benoemen, en per onderzoek.
- Je kunt output (wat doe je) en outcome (waar moet dat toe leiden) benoemen.
- Doel kan ook de R zelf betreffen: R's nemen in hun visies zelden een doel op over hoe zij gezien willen worden.
- Als referentiepunt kun je kijken naar de doel/visie van jouw gemeente.
- Zorg dat je werkwijze, procedures en normen dienend zijn aan de doelen van de R.
- Zorg dat je ambities passen bij het budget. En bij de capaciteit en tijd van de leden van de R.

## *Afwegingen*

- Visies zijn gauw erg vaag en algemeen. Vrijwel elke R zegt dat leren en verbeteren centraal staan. Kun je dat concreter maken?<sup>11</sup> Kun je de doelen zodanig uitwerken dat later kan worden vastgesteld of de R doelmatig en doeltreffend handelt?
- Welke positie neemt R in: vanaf de zijlijn objectief maar afstandelijk nagaan wat beter moet, of als onderdeel van het lokaal bestuur constructief samen werken aan verbetering?
- Beperk je de ambitie tot onderzoeken van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid? Of wil je ook bijdragen aan transparantie en/of publieke verantwoording?
- Voor wie ben je er als R? Kun/wil je een rangordening aanbrengen in doelgroepen? (Bijv. 1. Raad, 2. Inwoners, 3. College, 4. Ambtenaren).
- Kun je benoemen wat je gaat doen om je doel(en) te bereiken?
- Kun je succesindicatoren voor de R benoemen?
- ....

## *Voorbeelden*

- Een R kan als doel voor zichzelf opnemen dat zij robuust wil zijn, in termen van waardering, gezag en vanzelfsprekendheid.<sup>12</sup> Of benoemen hoe de R wil werken, met termen als: transparant, toegankelijk, innovatief ...

---

<sup>10</sup> "Een lokale rekenkamer moet bijdragen aan een transparanter en doelmatiger lokaal bestuur. (...) Zelf dient zij daartoe het goede voorbeeld te geven. Dat wil zeggen dat zij open is over haar ambitieniveau, aanspreekbaar én afrekenbaar in de mate waarin zij haar doelstellingen bereikt. Zij zal dan ook op de volgende drie vragen een antwoord moeten geven: Wat willen we bereiken? En welk soort rekenkamer willen we zijn, resp. welk soort onderzoek willen we doen?" (NVRH handreiking onderzoek 2008: 7)

<sup>11</sup> NB. In de NVRH Handreiking onderzoek (2008: 8) worden vijf keuzen voor die visie/missie als tegenstellingen benoemd. 1: focus rechtmatigheid en begroting/verantwoording vs. focus doeltref. en/of doelm., 2: systematisch alle beleidsonderdelen aflopen vs. prikken waar risico's zitten, 3: terugkijken en afrekenen vs. voorstellen voor verbetering, 4: incidenten vs. structurele oorzaken, 5. Voor intern gericht vs. vooral extern gericht (wat merkt burger).

<sup>12</sup> Zie: MvD en KdV in: Herweijer, 2017: 85.

- Een R kan zich beperken tot de wettelijke taken, maar kan ook kennispartner willen zijn van de raad, of adviseur, of ... {voorbeeld van verschillende rolnemingen invoegen}
- De Rekenkamer Amsterdam benoemt in haar Beleidsvisie output en outcome indicatoren.
- Succesindicatoren: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/62295/Matrix-van-de-6-cirkels-van-doorwerking-rekenkamers-definitie-toelichting-%E2%80%93-indicatoren>
- ... {wellicht enkele goede voorbeelden van beknopte en omvangrijke visiedocumenten?}
- NVRR-wiki over Ambitie en missie: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13640/Ambitie-rekenkamer-missie-rekenkamer-positie-rekenkamer>

## 2. Samenstelling

### *Introductie*

De R is een instituut, maar de leden geven daaraan invulling. Hun ambities, achtergronden, vaardigheden, taakopvattingen, en onderlinge samenwerking zijn bepalend voor de professionaliteit van het werk van de R.

Uiteraard is het hierbij van grote betekenis of er wel of geen raadsleden in de R zitten. Doordat dit doorgaans al vastgelegd is in de verordening, heeft de R daarin echter weinig keuze.<sup>13</sup> Om het Kompas niet te complex te maken, maken we geen onderscheid naar de verschillende soorten rekenkamer(commis)sie)s. Hieronder gaan we vooral in op de personele samenstelling: vaardigheden, kennis, taakopvatting, rollen, et cetera. Door de grote variëteit aan vormen van R's, zullen niet alle aandachtspunten en afwegingen in gelijke mate van belang zijn voor elke (soort) R. We gaan ervan uit dat elke R daar zelf rekening mee kan houden.

### *Aandachtspunten*

- Zorg dat er binnen de R mensen zijn die goed zijn op inhoud, proces en relatie.
- Zorg voor aanwezigheid van politiek-bestuurlijke sensitiviteit, communicatieve vaardigheden en kennis van lokaal bestuur, onderzoek, beleidsterreinen, financiën en van de gemeente.
- Specialistische kennis of vaardigheden die slechts incidenteel nodig zijn, kun je inhuren.
- Om professioneel te werken is eendracht en interne binding nodig. Zorg dat je elkaar echt kent: bespreek waarom je in de R zit, wat jij wil bijdragen, waarvan je energie krijgt.
- Bespreek met elkaar hoeveel tijd eenieder kan en wil investeren in de R.
- Je kunt de kring van betrokkenen vergroten door een klankbordgroep van raadsleden of inwoners in te stellen (met hun eigen kennis en vaardigheden).
- ...

### *Afwegingen*

- Welke kennis of vaardigheden zijn binnen de R nodig om de doelen en visie waar te maken?
- Hoe belangrijk is het dat een of enkele leden in de gemeente wonen? Voordeel is dat een inwoners gemakkelijker vinger aan de pols houdt en eenvoudiger ad hoc naar het gemeentehuis kan komen.
- Hoe zijn de leden betrokken bij onderzoek: begeleid je onderzoek of voer je zelf ook uit?
- Wie vervult welke rol binnen de R? Zijn er vaste taken te verdelen (penningmeester, meelezer, procesbewaker...)
- Is de voorzitter hét gezicht van de R, of is hij/zij alleen intern (technisch) voorzitter?

---

<sup>13</sup> Al kun je proberen de verordening te laten aanpassen, mocht je een andere inrichting wensen.

- Hebben alle leden voldoende tijd om de doelen en visie waar te maken?
- Is samenwerking puur zakelijk of wil je het ook leuk hebben?
- Wil je ook inwoners betrekken bij het werk, als adviseur, uitvoerder, klankbord...?
- ....

#### *Voorbeelden*

- Bespreek regelmatig de samenwerking: werken we nog goed samen, zijn de taken nog passend en doet eenieder nog wat hij/zij wil en leuk vindt?
- ...

### 3. Organisatie / ondersteuning

#### *Introductie*

Goede ondersteuning is van groot belang voor elke R om het werk goed en professioneel te kunnen doen. Zeker aangezien het lidmaatschap van een R meestal een nevenfunctie is. De secretaris van de R ondersteunt en adviseert de R. Hij of zij is een belangrijke schakel tussen R, ambtelijke organisatie, griffie, college, raad en onderzoekers.

#### *Aandachtspunten*

- ... taken (passend bij samenstelling en ambitie en budget),
- ... vaardigheden: pol-best gevoel, onderzoeksvaardigheden.
- ... aard, omvang en samenstelling (doorgaans vastgelegd in verordening).
- Vaak is de secretaris in dienst van de griffie. Dan is de griffier meestal hiërarchisch leidinggevende en de voorzitter van de R de inhoudelijk leidinggevende.

#### *Afwegingen*

- Bespreek welke taken vervuld moeten worden in de R, en ga na welke door de secretaris en welke door de leden vervuld worden.
- Gaat het om puur secretariële ondersteuning, of ook om onderzoeksbegeleiding en inhoudelijke ondersteuning?
- Valt de secretaris wel/niet onder de griffie? (nadeel is beperkte keuze, voordeel is aanhechting aan werkwijze raad en secretaris met kennis van zaken).
- Vaak is de omvang en aard ondersteuning door de raad (in de verordening) vastgelegd. Mocht je meer ondersteuning willen, overweeg dan of je meer budget vraagt of dat je een deel van het budget in zet om aanvullende ondersteuning in te huren.
- Gebruik je een vaste intern onderzoeker(s) of huur je in? (nadeel van vast onderzoeker is een vaste kostenpost en feit dat hij/zij niet alles kan doen of weten, voordelen zijn vertrouwd en herkenbaar werk met goede kennis van de gemeente).

#### *Voorbeelden*

...{uiteenlopende functieprofielen en overzicht van taken (van puur secretariael, tot/en met adviseur/onderzoeker)...}

### 4. Contacten / Relaties / Communicatie

## Introductie

De R kan haar werk alleen goed doen als ze weet wat er speelt. Ook is van belang dat de actoren in haar omgeving op de hoogte zijn van haar bestaan, doel en werkzaamheden. Daartoe onderhoudt een R doorgaans contacten met allerlei actoren.

## Aandachtspunten

- De R kan contacten onderhouden met vele actoren. Denk aan raadsleden, griffiemedewerkers, collegeleden, ambtenaren, inwoners, pers en andere R's.<sup>14</sup>
- Deze actoren moeten (kunnen) weten wat de R doet en waarom.
- Als de R in de beleidsvisie (belangrijke) doelgroepen heeft benoemd, helpt dit bij vormgeven van de contacten.
- "De raad" bestaat niet, hou er in contacten rekening mee wie spreekt namens de raad (is dat de meerderheid, de coalitie, de nestor...)
- De aard van de contacten zal per actor, maar ook per onderzoeksfase verschillen.
- Bij goede contacten gaat het niet enkel over de inhoud, maar (vooral) ook om proces en relatie. Bij een goede *relatie* is de communicatie open en respectvol. Bij een plezierig *proces* weten partijen wat ze aan elkaar hebben: er zijn duidelijke procesafspraken en die worden nagekomen. De inhoud is bijkomend, hoe raar dat ook mag klinken. Pas wanneer relatie en proces in orde zijn, ontstaat de goede basis om de inhoud van het contact volwaardig tot zijn recht te laten komen.<sup>15</sup>
- Met goede contacten kun je bij raad, college en organisatie verrassingen bij onderzoek(uitkomsten) voorkomen, en dat is meestal beter voor het draagvlak.
- Hoe goed je ook contacten onderhoudt en verbinding zoekt; het moet van beide kanten komen. De kans bestaat dat andere actoren de verbinding afhouden. Vaak houdt het college bewust afstand.
- Niet met alle raadsfracties zal het contact even makkelijk lopen, blijf er wel in investeren om te voorkomen dat het beeld van een 'partijdige rekenkamer' ontstaat.
- Gelijk hebben is niet gelijk aan gelijk krijgen. Als de R goede contacten onderhoudt, zijn de ontvangers ontvankelijker voor de boodschap.<sup>16</sup>
- Als contacten niet soepel verlopen, is dat niet altijd erg. Wrijving geeft glans. Ga dan het gesprek aan over de wrijving.
- Hou rekening met de vernieuwingscycli binnen je gemeente. Nieuwe raadsleden (ambtenaren, bestuurders) kennen de R niet vanzelf, en kennen ook haar goede aanbevelingen van 4 jaar geleden niet.

## Afwegingen

- De R werkt zelfstandig en onafhankelijk. Houdt je daartoe afstand of zoek je verbinding?

---

<sup>14</sup> Contacten/relatie met externe onderzoekers komt bij onderzoeksproces aan bod.

<sup>15</sup> <https://managementmodellensite.nl/irp-driehoek-communicatie/#.WaU9xlpl6Q>

<sup>16</sup> { *Nadere inspiratie voor aandachtspunten voor contacten:*

"Wat nodig is, is in ieder geval: een zakelijke relatie tussen rekenkamer, gemeenteraad en college. Deze wordt gekenmerkt door:

- Rolzuiverheid: een rekenkamer is geen politiek orgaan en doet onderzoek vanuit de inhoud. Politieke afwegingen of machtsposities spelen daarin niet mee. Pogingen van buitenaf door raad of college om conclusies of aanbevelingen vanuit een politiek perspectief te beïnvloeden kunnen de meerwaarde van een rekenkamer beperken.

- Een ontvankelijke raad, waarvan de leden bereid zijn te luisteren naar een boodschap die wellicht minder gewenst is en die in staat zijn aanbevelingen tot verbetering werkelijk tot uitvoering te brengen.

- Een college dat professioneel is en niet bang voor een extern oordeel. Hypersensitief of defensief gedrag belemmert het werk van de rekenkamer en de mogelijkheden om verbeteringen door te voeren die worden aanbevolen. Een professioneel college bevordert het gesprek over een rekenkamerrapport, ook als men het er inhoudelijk niet mee eens is.

- Betrokkenheid: leden van de rekenkamer moeten bekend zijn met en in de gemeente en weten wat er politiek-bestuurlijk speelt, zonder dat zij daar een direct belang in hebben." (MvD in: Herweijer, 2017: 81)

- Blijf je als zonder contact als waakhond in de tuin op kruip je op schoot?
- Bepaal samen met de raad hoe intensief en in welke vorm je raadsleden betreft.
- Kan de R professioneel kritisch zijn op de raad, of staat de relatie dat niet toe?
- Hoe intensief stem je af met griffier, gemeentesecretaris en college? (informereren, consulteren, samenwerken)<sup>17</sup>
- Kun en wil je verrassingen voorkomen, door raad, college en/of organisatie tussentijds bij te praten over het onderzoek? Als mensen overrompeld worden door de resultaten van een onderzoek, kan dat het draagvlak voor de aanbevelingen aantasten.

#### *Voorbeelden*

- Organiseer regelmatig - in ieder geval na de verkiezingen - een kennismaking met nieuwe raadsleden (bestuurders en ambtenaren) om de R te introduceren.
- Vormen om raad te betrekken: een permanente klankbordgroep, tijdelijke klankbordgroep voor een groot onderzoek, jaarlijks rondje langs fracties...
- Spreek elk jaar met het college over de samenwerking, en kijk naar inhoud, proces en relatie.
- Organiseer een jaarlijkse inloopdag voor raadsleden, collegeleden, ambtenaren en inwoners.
- Of vergader een uur voor de raadsvergadering start, zodat raadsleden gemakkelijk kunnen binnenlopen als er wat is.
- ...

## 5. Programmering en selectie

#### *Introductie*

De meeste R's maken een onderzoeksprogramma waarin zij voor één of meerdere jaren een onderbouwde keuze maken van geplande onderzoeken. Dat maakt het mogelijk om systematisch en voorspelbaar te werken. Het biedt ook momenten om te voor overleg. De R bepaalt zelfstandig wat en hoe er wordt onderzocht, maar kan dat doen in contact met haar doelgroep(en).

#### *Aandachtspunten*

- Hanteer een duidelijke set criteria waarmee je onderzoeksonderwerpen kiest.
- Het opstellen en bespreken van een groslijst van mogelijke onderzoeksonderwerpen is een goede aanleiding om van raad, college en ambtenaren feedback (en draagvlak) te krijgen op die onderwerpen.
- Meerjarige programmering maakt duidelijk wat R kan en wil gaan doen, voorkomt 'waan van de dag' en maakt de R voorspelbaar.
- R kan zorgen voor spreiding over beleidsterreinen, opvolgonderzoeken, en zo veel mogelijk variatie in onderwerpen, omvang, aanpak en aard van de onderzoeken.
- Kun en wil je variëren in ex post en ex ante onderzoek?
- Een meerjarige programmering is niet in beton gegoten. Hoe verder weg, hoe indicatiever het programma. Laat ruimte voor tussentijdse ideeën of verzoeken of actualiteiten.
- ...

---

<sup>17</sup> In alle gevallen beslist de R uiteindelijk zelf wat ze wanneer gaat doen of onderzoeken. Als je iets anders wilt doen dan een van je contacten adviseert, motiveer je waarom.

### *Afwegingen*

- Wie vraag je input (raad, college, ambtenaren, inwoners) voor onderzoeken? Het komt de diversiteit en relevantie van onderwerpen ten goede, maar kan leiden tot frustratie als de R de suggesties niet overneemt (niet alles is relevant of onderzoekbaar).
- Kun je aan inwoners duidelijk maken wat voor suggesties je wilt?
- Wordt de selectie vooral bepaald door de politiek-bestuurlijke of de maatschappelijke agenda?<sup>18</sup>
- Spanning tussen voorspelbaar & planmatig werken en flexibel inspelen op wat op-popt.
- Maak bij de selectie van onderzoeksonderwerpen een bewuste afweging tussen inzet van tijd en geld, en verwachte opbrengst o.b.v. de wettelijke taak, de beleidsvisie en vastgelegde selectiecriteria.

### *Voorbeelden*

- Mogelijke selectiecriteria zie: NVRR Handreiking 2008: 22-24. Of NVRR-wiki <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13931/Selectiecriteria-voor-rekenkameronderzoek>.
- De R stelt heldere criteria<sup>19</sup> aan suggesties/verzoeken tot onderzoek, en beargumenteert waarom wel of niet op het verzoek wordt ingegaan.
- Voor een goede argumentatie is een keuzebeleid nodig (strategische visie, missie, inhoudelijke criteria voor keuze, beschikbaarheid van middelen) dat de rekenkamer al eerder ter kennis aan de raad heeft gebracht, zodat duidelijk is dat geen sprake van willekeur maar een weloverwogen keuze voor of tegen op basis van stand beleid. (NVRR Handreiking 2008: 18).
- "Naast het algemene doel van Rekenkameronderzoek (terugkijken naar het verleden om te leren voor de toekomst) onderscheiden wij vier mogelijke specifieke doelen: inzicht vergaren (door het bieden van transparantie); een oordeel geven; een verbeterproces stimuleren; of een impasse doorbreken." (Werkwijze RK Nijmegen) Per onderzoek wordt bepaald waar de nadruk op ligt.
- ...

## 6. Onderzoeksproces

### *Introductie*

Het doen van onderzoek is de kern van het werk van de R. Veel zaken rond het professioneel uitvoeren van onderzoek zijn al geregeld of terug te vinden in onderzoeksprotocollen, handboeken en werkwijze van R's.<sup>20</sup> Hieronder beperken we ons tot zaken die in dergelijke documenten doorgaans minder aandacht krijgen.

### 6a Opzet van een onderzoek

---

<sup>18</sup> NB Zie hiervoor NVRR Handreiking 2008: 20.

<sup>19</sup> Mogelijke criteria: Overstijgen van het persoonlijk en partijpolitic belang; Een motivering (waarom is het onderwerp belangrijk); Een duidelijke onderzoeksvraag; Duidelijk moet zijn wiens en welk belang gediend is met een onderzoek; Mogelijk leereffect voor bestuur en organisatie. (NVRR handreiking 2008: 18)

<sup>20</sup> Bijv. Herweijer en Polhuis (2017) Kennismaken met Rekenkamerwerk. Freeke et al (2010) "De Lokale Rekenkamer", Handboek Rekenkamer Leiderdorp (2015), Onderzoekshandboek Rekenkamer Rotterdam (2016) ... NVRR (2008) Handreiking onderzoek lokale Rekenkamers en Rekenkamercommissies, en het Kwaliteitshandvest van de G4.



### Introductie

Het belang van een goede onderzoeksopzet staat buiten kijf. Het uitschrijven van de opzet, dwingt om duidelijk te zijn over doel, doelgroep, aanpak, planning. Hoe uitgebreid deze opzet zal zijn en wat daarin precies wordt opgenomen, kan verschillen per onderzoek.

### Aandachtspunten

- Het is verstandig om met een basissjabloon van een onderzoeksopzet te werken, dat elke keer wordt aangepast op basis van het specifieke onderzoek en onderwerp.
- Geef in de opzet aan hoe dit onderzoek bijdraagt aan het doel van de R.
- Verricht voor het opstellen van de opzet een oriëntatie op het onderwerp (eventueel voorverkenning: ga na wat speelt en al bekend is), doel, afbakening en globale aanpak.
- Het wiel bestaat al: kijk naar eerdere onderzoeken van andere R's.
- Je kunt variëren in omvang en diepgang van een onderzoek.
- Houdt qua timing rekening met o.m. de beleidscyclus, de P&C-cyclus en de verkiezingscyclus.<sup>21</sup>
- Besef dat je niet alles kunt weten van elk onderwerp. Soms kan het goed zijn een extern deskundige te laten meekijken bij een onderzoeksopzet of offerte-aanvraag.
- Zorg voor brede verspreiding van de onderzoeksopzet.

### Afwegingen

- Hoe (intensief) betrek je raad, college en ambtenaren bij de onderzoeksopzet? (informereren, consulteren, coproduceren).
- Kun je het samen met andere R's uitvoeren?<sup>22</sup>
- Ga je het onderzoek uitbesteden of zelf uitvoeren?<sup>23</sup>
- Goed opdrachtgeverschap: hoeveel ruimte geef je het bureau om de aanpak te bepalen? Spanning tussen R als kenner van de gemeente, vs. bureau als expert met brede ervaring.<sup>24</sup>
- Hanteer je een normenkader, en zo ja, formuleer je dat vooraf of tijdens het onderzoek?
- ...

### Voorbeelden

- De rkc Houten maakt onderzoeksvraag, nodigt bureaus uit voor gesprek over hun aanpak, en kiest dan bureau dat aanpak schrijft.<sup>25</sup>
- Zie NVRR-wiki over: onderzoeksopzet (<https://wiki.nvrr.nl/?page=13895>), methoden & technieken (<https://wiki.nvrr.nl/artikel/13892/Onderzoeksmethoden-en-%E2%80%93technieken>), sjabloon offerteaanvraag (<https://wiki.nvrr.nl/?page=13945>), offertetraject (<https://wiki.nvrr.nl/artikel/13807/Offertetraject>)
- ...

## 6b Uitvoering

---

<sup>21</sup> <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13956/Timing-van-onderzoek>

<sup>22</sup> <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13926/Scorekaart-wel-of-niet-meedoen-aan-gezamenlijk-onderzoek->

<sup>23</sup> <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13905/Onderzoek-uitbesteden>

<sup>24</sup> Zie ook de toenemende vrijheidsgraden tijdens onderzoek (van heel klein bij probleemstelling, via normenkader, veldonderzoek, conclusies en heel groot bij aanbevelingen (Polhuis 2011: 29)

<sup>25</sup> {NB nog een plekje geven: Externe onderzoeksbureaus ervaren dat R's vaak te veel werk vragen voor de beperkte budgetten. 10 offertes en 3 presentaties vragen voor klein onderzoekje. Is lastig voor bureaus, maar moet uiteindelijk toch door de (andere) R's worden betaald}

### *Introductie*

Over de uitvoering van rekenkameronderzoek zijn diverse handboeken en handleidingen opgesteld.<sup>26</sup> Daarom houden we het hier beknopt.

### *Aandachtspunten*

- Een startbijeenkomst (met ambtenaren, wethouder, onderzoekers en R) voorkomt verrassing, draagt bij aan draagvlak, en kan het onderzoek inhoudelijk en procesmatig beter maken.
- De onderzoeksopzet kan nog worden bijgesteld. Als eerste resultaten/data zicht op werkelijke probleem verscherpen, kan het goed zijn om de probleemstelling aanpassen (iteratieve werking van probleemstelling en dataverzameling).<sup>27</sup>
- ...

### *Afwegingen*

- Informeer je betrokkenen tussentijds alleen over proces, of ook over inhoud? Bespreek je tussentijdse resultaten (bijv. in werkconferentie met raad)?
- ...

### *Voorbeelden*

- ...

## 6c Onderzoeksproducten

*{Wellicht schrappen als zelfstandig onderwerp, belangrijkste aandachtspunten en afwegingen kunnen misschien ook bij 6a Onderzoeksopzet?}*

### *Introductie*

Het meest voorkomende onderzoeksproduct is een rapport. Daarnaast zijn er echter nog diverse andere vormen mogelijk om de resultaten te presenteren. Het bewust kiezen van een passende vorm kan de effectiviteit en doorwerking ten goede komen.

### *Aandachtspunten*

- Innovativiteit en variatie zijn geen doel op zich.
- Variatie in vormen dwingt de R tot een bewuste en gerichte aanpak.
- Variatie in vormen houdt het fris voor de ontvanger.
- Let op of een grote variatie aan vormen niet ten koste gaat van de herkenbaarheid.
- Een onderzoek kan leiden tot een aantal verschillende onderzoeksproducten.

### *Afwegingen*

- Kies een vorm die past bij de doelgroep en het doel van het onderzoek.

---

<sup>26</sup> Bijv. Herweijer en Polhuis (2017) Kennismaken met Rekenkamerwerk. Freeke et al (2010) "De Lokale Rekenkamer", Handboek Rekenkamer Leiderdorp (2015), Onderzoekshandboek Rekenkamer Rotterdam (2016) ... NVR (2008) Handreiking onderzoek lokale Rekenkamers en Rekenkamercommissies, en het Kwaliteitshandvest van de G4.

<sup>27</sup> "Het rekenkameronderzoek moet nieuwe kennis opleveren. Toch wordt gepoogd van tevoren een duidelijke en precieze startnotitie op te stellen. Beide zaken lijken strijdig. Niet alles dat tijdens de uitvoering van het onderzoek naar voren komt, kan van tevoren worden voorzien. Dat hoe ook niet. De vragen die de rekenkamer probeert te beantwoorden, liggen wel vast. Ook de wegen die worden bewandeld om de benodigde gegevens te verkrijgen, liggen na het vaststellen van de startnotitie grosso modo vast." (Herweijer en Polhuis 2017: 44)

- Product hoeft niet altijd door de R zelf gemaakt te worden. De R kan ook bestaande informatie (bijv. een landelijk onderzoek waarin de gemeente ook aan bod komt) of relevante producten van andere R's (bijv. de Checklist Grote Projecten) aan de raad aanbieden. "Beter goed gejat, dan slecht bedacht".
- Het is een overweging om bij een rapport ook een raadsvoorstel of concept-raadsbesluit te make. Daarin kunnen de aanbevelingen worden omgezet in opdrachten van raad aan college (of aan zichzelf).
- ...

#### *Voorbeelden*

- Onderzoeksresultaten kunnen in veel vormen gepresenteerd worden: rapport, brief, artikel, factsheet, handreiking, film, presentatie, conferentie, ... (zie ook <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13636/Alternatieve-presentatievormen-rekenkamer-onderzoek>)
- NVRR Checklist goede aanbevelingen: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/76837/Checklist-Opstellen-van-een-goede-aanbeveling>
- Nijmegen Lokale Lastenmeter, Filmpje Rk Den Haag, Spotdag NVRR...

## 6d Wederhoor

### *Introductie*

Voordat definitieve conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd, kan de R de in het onderzoek betrokken organisatie(s) de bevindingen laten toetsen op feitelijke juistheid. Dit noemen we feitelijk (ook wel ambtelijk) wederhoor. Daarnaast kan ook bestuurlijk wederhoor een onderdeel zijn van het onderzoekstraject. Met bestuurlijk wederhoor kan het college voor publicatie van een rekenkamerrapport reageren op de conclusies en aanbevelingen.

### *Aandachtspunten*

- Ambtelijk en bestuurlijk wederhoor hebben geen wettelijke basis, maar zijn voor veel R's vastgelegd in de verordening.
- Ambtelijk wederhoor (ook wel feitelijk wederhoor) kan helpen fouten eruit te halen en voorkomt discussies over de juistheid van de bevindingen. Verder kan het zorgen voor ambtelijk draagvlak voor het onderzoek. Het maakt de doorlooptijd van een onderzoek wel langer.
- Bestuurlijk wederhoor kan bijdragen aan het draagvlak voor en medewerking aan het onderzoek door het college, doordat het college weet dat het aan het eind van het proces kan reageren op de conclusies en aanbevelingen.

### *Afwegingen*

- Als voor een onderzoek geen bevindingen zijn gebaseerd op informatie vanuit de ambtenaren, kan worden overwogen geen feitelijk wederhoor toe te passen (tenzij de verordening dit voorschrijft).
- Bestuurlijk wederhoor hoeft ook geen automatisme te zijn. Bespreek met raad (en eventueel college) of bestuurlijk wederhoor bijdraagt aan goede besluitvorming. Het vergt tijd en geeft college kans om het spreekwoordelijke gras voor de voeten van de raad weg te maaien. Voor de raad kan het echter helpen bij de besluitvorming.

#### *Voorbeelden*

- Feitelijk wederhoor kan ook in een gezamenlijk gesprek met de ambtenaren (rkc Heusden).
- ...

## 6e Raadsbehandeling

{wellicht dit onderwerp schrappen uit Kompas?}

### *Introductie*

...

### *Aandachtspunten*

- De R gaat er niet over, maar een vaststaande wijze van behandeling<sup>28</sup> voorkomt dat het rekenkamerwerk door te volle agenda's, politieke onwil etc. niet de raadsaandacht krijgt die het verdient.
- De R gaat er niet over: maar is duidelijk wie bewaakt dat toezeggingen worden nagekomen? En wie bewaakt de daadwerkelijk doorwerking? En wordt dat ook daadwerkelijk bewaakt?<sup>29</sup>
- Direct na openbaarmaking kunnen raadsleden om reactie gevraagd worden, door pers. Overweeg om fractievoorzitters het rapport onder embargo enkele dagen te voor te geven.

### *Afwegingen*

- Het is een overweging om bij een rapport een raadsvoorstel of concept-raadsbesluit. Daarin kunnen de aanbevelingen worden omgezet in opdrachten van raad aan college (of aan zichzelf).<sup>30</sup>

### *Voorbeelden*

...

## 7. Evaluatie

### *Introductie*

Een professionele R gaat na wat het effect is van haar werk, en streeft er naar dit steeds verder te verbeteren. Door te evalueren kunnen verbeterpunten en succesvolle werkwijzen worden achterhaald. Het is voor de effectiviteit van de R dan ook belangrijk, dat zij elk onderzoek kort na de publicatie evalueert en ook regelmatig het functioneren van de R te (laten) evalueren.

### *Aandachtspunten*

- Organiseer je eigen lerend vermogen met een leercyclus.
- Bespreek regelmatig de interne samenwerking binnen de R.
- Benut contactmomenten met andere om feedback te vragen over de R.
- Evalueer na afloop van elk onderzoek (met onderzoekers, maar ook met ambtelijke organisatie en raad) en kijk daarbij naar inhoud, proces en relatie.
- Benut het opstellen van het jaarverslag om intern het functioneren van de R te evalueren.
- Ga na of je de dingen goed doet, maar ook of je de goede dingen doet die passen bij je ambities en doelen. Ga ook na op de ambities en doelen nog passen.

---

<sup>28</sup> Bijv. altijd eerst presentatie in raadscommissie, en daarna bespreking en daarna een expliciet raadsbesluit. (zie ook MvD in Herweijer 2017: 83).

<sup>29</sup> Zie hiervoor NVRR Handreiking 2008: 61.

<sup>30</sup> {Nb deze overweging is nu ook opgenomen bij 6c Onderzoeksproducten. Tzt bezien waar dit het beste past}

- Betrek in elke evaluatie ook de werkwijze, regels en normen (dragen die nog steeds bij aan je doel, en aan professioneel werken).
- Organiseer ook met vaste regelmaat een externe evaluatie van de R.
- Spreek zo mogelijk een vast format en een vaste cyclus af voor (externe) evaluaties. Een ver van tevoren vastgelegde evaluatie geeft eenieder voorbereidingstijd, en is minder beladen dan als deze kort tevoren gepland wordt (met de uitstraling dat er blijkbaar iets mis is).

#### *Afwegingen*

- Is de navolging van uitvoering van de aanbevelingen na het raadsbesluit een zaak van de raad geworden, of speelt R hier nog een rol in?
- Deelname aan de Goudvinkprijs van de NVRR levert (gratis) feedback op je onderzoek.

#### *Voorbeelden*

- Hanteer een standaardchecklist met vragen en aandachtspunten voor de evaluatie, zoals: ....
- De NVRR Handreiking (zelf)Evaluatie behandelt drie vormen die R veel gebruiken: evaluaties van eigen onderzoek, evaluaties van de resultaten en effecten ('doorwerking') van eigen onderzoek en evaluaties van het eigen functioneren als rekenkamer. Voor elk van deze drie evaluatievormen wordt aangegeven welke onderwerpen zich daarvoor goed lenen, hoe zo'n evaluatie kan worden uitgevoerd en het resultaat vervolgens kan worden vastgelegd. {link invoegen}
- onderzoek ook de doorwerking (opvolgingsonderzoek). Zie daarvoor de hulpmiddelen op de NVRR-wiki (onder meer: <https://wiki.nvrr.nl/artikel/13719/Doorwerking>).